



Universität Augsburg
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-102

Der Einfluss des Internetvertriebs auf die Bank- und Versicherungsmärkte

von

Hans Ulrich Buhl, Nicola Mellwig

Dezember 2001

in: Basedow, J., Meyer, U., Rückle, D., Schwintowski, H.-P., Hrsg.,
Versicherungswissenschaftliche Studien, 19. Band, Nomos
Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2002, S.173-198

Der Einfluss des Internetvertriebs auf die Bank- und Versicherungsmärkte¹

Von Hans Ulrich Buhl und Nicola Mellwig, Augsburg

„Das Internet bietet der Versicherungswirtschaft neue Chancen für innovative Produkte, die es zu nutzen gilt.“

(Prof. Dr. Thomas Hoeren)

„Hände weg vom Internet, wenn es um Versicherungen geht“

(Dr. Helmut Müller)

A Einleitung

Bis Anfang der 90er Jahre war der Banken- und Versicherungsbereich aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren durch wenig Wettbewerb und geringe Marktdynamik gekennzeichnet. Hierbei spielten insbesondere institutionelle Barrieren (in Gestalt branchenspezifisch und national unterschiedlicher aufsichtsrechtlicher Regelungen) sowie weitere in Abbildung 1 dargestellte mentale und finanzielle Barrieren eine wesentliche Rolle.

Gründe für (relativ) geringe Marktdynamik in der Finanzwirtschaft bis Anfang der 90er Jahre



Abb. 1: Geringe Marktdynamik

¹ Diese Ausarbeitung basiert auf einem Vortrag, den der erstgenannte Verfasser im Juni 2000 in Leuven gehalten hat. Sie wurde im Dezember 2001 aktualisiert, wobei die aktuellen Ergänzungen aus dem Zeitraum 7/2000 bis 12/2001 in eckigen Klammern [] kenntlich gemacht wurden.

Dies hat sich in den letzten Jahren aus mindestens zwei Gründen verändert. Einerseits hat die dynamische IT-Entwicklung – mit der durch das Internet geschaffenen Transparenz sowie der Möglichkeit, Finanzgeschäfte preiswerter anzubieten und abzuwickeln – die mentalen und finanziellen Barrieren reduziert. Andererseits führt auch die reduzierte und zwischen Branchen und Nationen besser harmonisierte Regulierung zu geringeren institutionellen Barrieren. Beides zusammen führt auf dem Banken- und Versicherungsmarkt zu einer kontinuierlichen und globalen Zunahme der Wettbewerbsintensität.

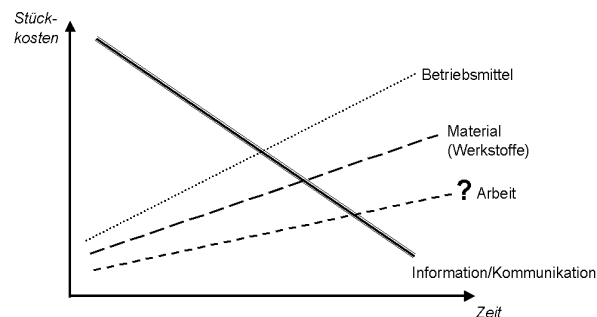
Das einleitende Zitat von Prof. Dr. Thomas Hoeren, Rechtswissenschaftler an der Universität Münster, aus dem Jahre 2000, unterstreicht die Forderung nach einer Integration des Internets in die Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen. Zur Gegenposition vom Präsidenten des Bundesaufsichtsamtes für das Versicherungswesen aus demselben Jahr beziehen die Autoren in diesem Beitrag eine klare Position, da sie der Überzeugung sind, dass über solche Bedenkenträgerei die Zeit hinweg gehen wird. Das Internet beeinflusst bereits heute die aktuelle Marktentwicklung im Bankenbereich maßgeblich und nach Überzeugung der Autoren wird dies auch im Versicherungsbereich morgen zunehmend der Fall sein. Die folgenden Ausführungen sollen auch Antworten auf die Frage geben, wie eine zukünftig erfolgreiche Unternehmensstrategie von Versicherungen mit gezieltem Einsatz des Internets aussehen sollte.

Hierzu stellt Kapitel B einleitend die Entwicklung und aktuelle Bedeutung der Informationstechnologie im Finanzdienstleistungssektor dar. Kapitel C analysiert die derzeitige Bedeutung und Integration des Internets im Banken- und Versicherungsbereich. Aufbauend hierzu werden in Kapitel D verschiedene Aspekte einer zukünftig erfolgreichen Marktbearbeitungsstrategie unter Einbeziehung des Vertriebskanals Internet ausführlich erläutert und diskutiert. Kapitel E rundet den Beitrag mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

B Informationstechnologie, Finanzdienstleistungen, Führung & Erfolg

Aufgrund der zentralen Rolle, welche die Informationstechnologie (IT) und speziell die Entwicklung im Internet für die Finanzdienstleistungsmärkte spielt, soll zunächst auf die IT-Entwicklung und deren wirtschaftliche (Treiber-) Funktion eingegangen werden. Wie Abbildung 2 aufzeigt, konnten wir in den letzten Jahrzehnten durchgängig beobachten, dass die Stückkosten für Information und Kommunikation – im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren wie Betriebsmittel, Material und Arbeit – in beträchtlichem Umfang kontinuierlich gesunken sind. In den letzten dreißig Jahren haben wir uns beispielsweise bei Hardware daran gewöhnt, dass dramatische Verbesserungen des Preis-/Leistungsverhältnisses in Höhe von 30 bis 40 Prozent p.a. als normal

empfunden werden. Bzgl. der Entwicklung der Kommunikationsstückkosten zeigt ein Blick in die Geschichte des wissenschaftlichen Teils des Internets, dass sich dort in den 90er Jahren das Datenaufkommen etwa verfünftausendfacht hat (würde man den kommerziellen Bereich hinzunehmen, wäre die Entwicklung noch beeindruckender, da dort das Internet ja Anfang der 90er Jahre noch keine nennenswerte Bedeutung hatte). Im gleichen Zeitraum haben sich die jährlichen *Gesamtkosten* für die Nutzung des Internets in den Wissenschaftseinrichtungen ungefähr verdoppelt. Dies bedeutet, dass die *Kommunikationsstückkosten* innerhalb von 10 Jahren um den Faktor 2500 gesunken sind. Derzeit beobachten wir, dass diese Entwicklung nicht nur ungebremst weiter geht, sondern sich sogar noch beschleunigt. Betrachtet man die technologische Entwicklung nicht nur im festen, sondern auch im mobilen Internet, so kann man bei Extrapolation dieser Entwicklungen gegen Ende des Jahrzehnts erwarten, dass die *Kommunikationsstückkosten* für heute übliche Übertragungsvolumina so weit gesunken sein werden, dass diese in allen relevanten Netzen vernachlässigbar gering sind². Dies bedeutet, dass wir in wenigen Jahren in einer Welt leben werden, in der heute übliche Kommunikation nahezu kosten- und grenzenlos verfügbar und IT allgegenwärtig nutzbar sein wird. Alle diejenigen, die glauben, dass sich die IT nicht derart entwickeln, sondern vorher an Grenzen stoßen wird, mögen einen Blick auf Abbildung 3 werfen.



Quelle: Pfohl, 1985, modifiziert nach Heinrich, Informationsmanagement, 1999

„Meines Erachtens gibt es einen Weltmarkt für vielleicht 5 Computer“ (T. Watson, IBM, 1943)

„Es gibt überhaupt keinen Grund, warum Menschen zu Hause einen Computer haben sollten“ (K. Olsen, DEC, 1977)

„640 Kilobyte sollten für jeden genügen“ (B. Gates, Microsoft, 1981)

Abb. 2: Informationstechnologie als Entwicklungstreiber

Abb. 3: Grenzen der IT-Entwicklung?

Das heißt: Überall dort, wo menschliche Aufgabenträger gegen den Faktor Information und Kommunikation konkurrieren und Substitution möglich ist, wird menschliche Arbeit abgebaut. Aus diesem Grund sind wir der Überzeugung, dass sich der in Abbildung 2 angedeutete Trend erhöhter Stückkosten für den Produktionsfaktor Arbeit in der Zukunft nicht fortsetzen wird. Insbesondere gering qualifizierte Arbeit ist weltweit nicht knapp. Steigende Stückkosten für Arbeit

² Dies bedeutet nicht, dass die *Gesamtkosten* für Kommunikation ebenfalls gegen Null gehen; es ist durchaus denkbar, dass die Nachfrage nach Übertragungskapazitäten noch schneller wächst als der technische Fortschritt eine Reduktion der *Stückkosten* ermöglicht.

sind auf Dauer nur bei Qualifikationen möglich, die weltweit knapp sind, wie wir das derzeit bei IT-Berufen beobachten können. Die Art, wie IT unsere Arbeitswelt bereits verändert hat und aller Voraussicht nach weiter verändern wird, zeigt Abbildung 4.

Anteil der „Sektoren“ an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen (in Prozent)

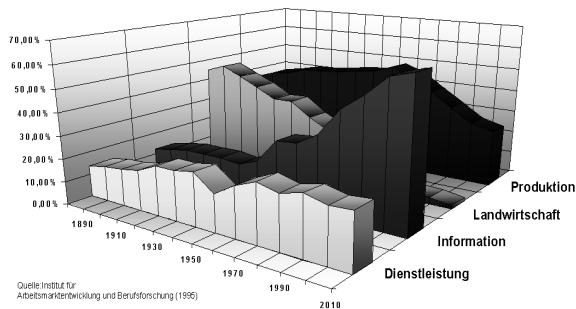


Abb. 4: Das Vier-„Sektoren“-Modell von 1882 bis 2010

„It seems more likely every day that today's jobs will be relics of the past...“
(Finance Week, 1998)

„Wenn wir Glück haben, werden uns die Roboter als Haustiere behalten.“
(M. Minsky, MIT)

„Programming today is a race between software engineers striving to build bigger and better idiot-proof programs and the Universe trying to produce bigger and better idiots.“

So far, the Universe is winning.“ (R. Cook)



Neue Anforderungen an die Qualifikations(weiter)entwicklung!

Abb. 5: IT, Qualifikation und Beschäftigung

Abbildung 5 deutet an, dass die Veränderung unserer Arbeitswelt zudem dramatische Anforderungen an die Weiterentwicklung unserer Qualifikationen stellen wird. Zwar teilen die Autoren nicht die Auffassung von M. Minsky, da ihnen die Komplexität großer Softwareprojekte und deren Probleme bei der nutzenstiftenden Umsetzung in die Arbeitswelt wohlbekannt sind. Diese Probleme werden im Zitat von R. Cook überspitzt zum Ausdruck gebracht. Fakt ist aber, dass Bildung und insbesondere Weiterbildung große Herausforderungen bewältigen müssen, wenn unsere Volkswirtschaft im weltweiten Wettbewerb (und einem Technologierennen, welches niemand steuert und bremsen kann) nicht zurückfallen soll.

Kommen wir noch einmal auf Abbildung 4 zurück: Wenn man sich die Entwicklung der Wirtschaftssektoren ansieht, so ist zunächst klar, dass der Bereich der Landwirtschaft (inkl. Fischerei und Forstwirtschaft), der früher dominant war, bzgl. Wertschöpfung und Arbeitsplätzen in Zukunft keine nennenswerte Bedeutung mehr haben wird. In der Tendenz gilt aber auch seit vielen Jahren ähnliches für das produzierende Gewerbe: Auch dieses wird ebenfalls stark an Bedeutung verlieren; viele meinen, dass darin unsere schwindende Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck kommt und wir deshalb Probleme auf dem Arbeitsmarkt haben. Dies ist jedoch eine Fehlinterpretation: Diese beiden Trends kann man in allen entwickelten Industriestaaten erkennen. In den einfachen Dienstleistungsbereichen müssen wir mehr Chancen wahrnehmen, das erforderliche Wachstum wird jedoch auch hieraus nicht resultieren. Entscheidend für die Beschäftigung ist die Entwicklung im „Sektor“ Information: Der hier realisierte Zuwachs entscheidet über Vollbeschäftigung.

Daher müssen wir dort die Beschäftigungsprobleme lösen und nicht in den Branchen von vorgestern und gestern. Und hierfür sind Visionen und Führung erforderlich.

Der amerikanische Präsidentschaftskandidat *Al Gore* begründete bereits 1993 die **National Infrastructure Initiative** mit folgender Aussage: „Anyone who wants to form a business to deliver information will have the means of reaching customers. And any person who wants information will be able to choose among competing information providers, at reasonable prices. That’s what the future will look like - say in 10 to 15 years.“

Dies war damals noch sehr visionär. Vor dem Hintergrund solcher Visionen versteht man die Erfolge von Firmen wie bspw. Amazon.com, Cisco Systems oder auch Yahoo!, die frühzeitig auf das Internet gesetzt haben. [Diese Erfolge werden weder durch die übersteigerten Bewertungen des Frühjahrs 2000 noch durch die Unterbewertungen, welche wir 2001 gesehen haben, relativiert.] Entscheidend ist, dass durch ein rechtzeitiges Erkennen des Potenzials des Internets in beträchtlichem Umfang Arbeitsplätze geschaffen wurden. Dies gilt natürlich nicht nur für Firmenneugründungen, sondern weit mehr noch für die Transformation etablierter Unternehmen. Betrachten wir als Beispiel General Electric: *Jack Welch* hat das ehemals stark Hardware-ausgerichtete Unternehmen in neue Tätigkeitsfelder wie z.B. Finanzdienstleistungen geführt und in der zweiten Hälfte der 90er Jahre unter dem Motto von 1997 „Where does the Internet rank in priority? It’s number 1,2,3, and 4!“ konsequent auf das Internet ausgerichtet. Durch seine Führung schaffte er es, die Marktkapitalisierung seines Unternehmens in fünfzehn Jahren zu verfünffachfachen. Im gleichen Zeitraum hat es die Siemens AG – ehemals das deutsche Pendant zu General Electric - geschafft, ihren Aktienkurs konstant zu halten. Leider stellt dieses Beispiel keine Ausnahme dar: An vergleichbarer Vision und Führung fehlte es hierzulande in den 90er Jahren in Politik und Wirtschaft gleichermaßen; dadurch wurden viele Chancen nicht wahrgenommen.

Im Jahre 1997 war es noch mutig, die Aussage zu treffen, dass im Internet viel Zukunft für Unternehmen und Volkswirtschaften liegt. Genauso wie es im Jahre 2000 mutig erscheint zu prognostizieren, dass dies für den Versicherungsbereich ebenso sein wird.

C Status Quo der Integration des Internets im Banken- und Versicherungsbereich

C.I Intakter E-Commerce-Trend

Trotz der bekannten Misserfolge und Krisen im E-Commerce-Bereich in der letzten Zeit erfolgt seit Jahren ein ungebrochener Anstieg der Online-Nutzung. Wie Abbildung 6 zeigt, hat sich innerhalb der 14 bis 64-jährigen Bevölkerung in Deutschland der Kreis der Online-Nutzer von 16,9% im Jahre 1999 auf 28,6% im Jahre 2000 erweitert. [Diese Entwicklung setzte sich im Jahre 2001 fort, in welchem die Nutzung auf 40,0% anstieg. Dies entspricht einem Zuwachs von insgesamt 14,65 auf 20,33 Millionen Menschen. Trotz dieser eindrucksvollen Entwicklung ist das aktuelle Potenzial im Jahre 2001 noch größer als das Potenzial vor 12 Monaten: Im Jahre 2000 planten knapp 12% der Befragten, sich in absehbarer Zeit einen Online-Anschluss zu verschaffen, in 2001 sind es gute 17%.³]. Auch die Reichweite des Internets nimmt – nicht nur bei den jungen Surfern – kontinuierlich zu (Abbildung 7).



Abb. 6: Intaktes Internet-Wachstum

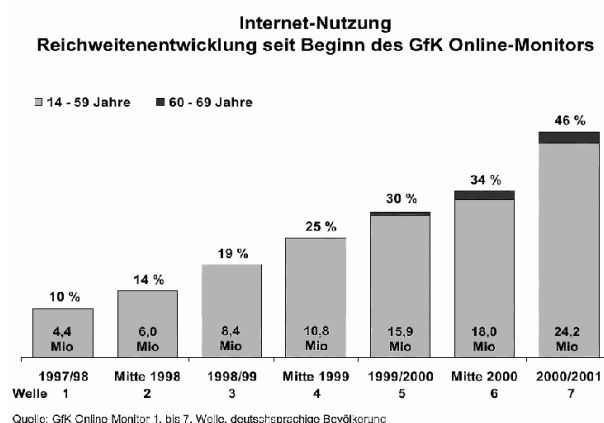


Abb. 7: Reichweitenwachstum des Internets

Auch wenn eine Reihe von Unternehmen der sog. „New Economy“ in wirtschaftlicher Hinsicht bemerkenswerte Misserfolge zu verzeichnen hatte, ist die prognostizierte positive „Internet-Story“ bzgl. dessen Nutzung unverändert gültig.

Auch bzgl. Online-Banking ist der intakte „E-Trend“ nach wie vor zu belegen. Erfolgten Anfang 1998 nur ca. 41% aller Online-Banking Transaktionen bspw. bei der Comdirect über den Kanal Internet, so erhöhte sich dieser Prozentsatz mit

³ Vgl. G+J Electronic Media Service GmbH (1999-2001).

jährlichen Wachstumsraten von rund 400% bis Ende 1999 auf ca. 84% und ist seither – trotz Börsenflaute und abflauendem Internet-Hype – weiter angestiegen. Die ursprünglich als Call Center konzipierte Bank wurde durch das Internetwachstum zur Internet-Bank.

C.II Webpräsenz von Banken und Versicherungen

Nach einer Studie von Fittkau & Maaß⁴ aus dem Jahre 1999 hinken die Versicherungen „online“ hinterher. Ca. ein Drittel der 25.000 befragten Kunden wären stark an Online-Abschlüssen von Versicherungen sowie Online-Abwicklung von Schadensfällen interessiert. Hierbei rangieren die Kfz-Haftpflicht-Versicherungen sowie die Kfz-Kaskoversicherungen auf den ersten Plätzen bei den Befragten. Entsprechende Angebote der Versicherungen allerdings sind Mangelware. Die Analysten führen dies u.a. auf folgende Ursachen zurück: Immer noch existiert bei den Versicherungsunternehmen die Angst vor der Transparenz des Internets. Vor dem Hintergrund dessen, dass Versicherungsmakler, Vermittler und Agenten bei ihrem Vertrieb über die klassischen Kanäle bisher an den nicht immer ganz durchsichtigen Abschlüssen gut verdient haben, erscheint den Analysten (und den Autoren) diese Sorge vielfach nicht unberechtigt.

Werfen wir einen Blick auf die Webpräsenz von Versicherungen und Banken⁵, siehe hierzu Abbildung 8.

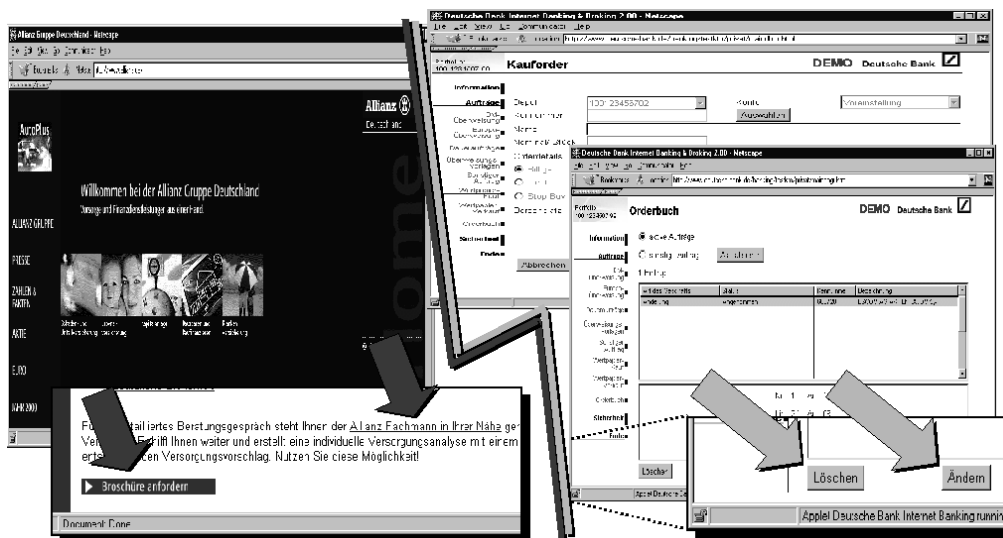


Abb. 8: Versicherungen vs. Banken im Web

⁴ Vgl. Fittkau & Maaß GmbH, Marktforschung und Beratung für Interaktive Medien (1999).

⁵ Eine ausführliche Diskussion über die Merkmale des Internet als Vertriebskanal von Finanzdienstleistern findet sich in Buhl/Roemer (1996).

Während wir – Stand 6/2000 – hier bei den Banken keinen Bruch innerhalb der Wertschöpfungskette z.B. bei einer Wertpapiertransaktion vorfinden, werden wir bei dem Versuch, detailliertere Informationen über die Bedingungen oder Konditionen einer Versicherung oder gar dem Wunsch, eine Versicherung über das Netz abschließen zu wollen, höflich aber bestimmt auf den Versicherungsfachmann vor Ort oder die anfordernde Info-Broschüre verwiesen⁶. Betrachtet man die Webauftritte von Banken, stellt man fest, dass sich hier ein Transformationsprozess zu Gunsten des Kanals Internets entwickelt hat. Durch die Einbindung des Internets in die Prozesse der Unternehmen haben sich völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Als Beispiel hierfür sei die Möglichkeit des Intraday-Tradings für den Kunden angeführt: Durch die alle Phasen einer Transaktion (also Anbahnung, Vereinbarung und Durchführung) unterstützende Einbindung des Internets mit sekundenschneller Information und Transaktionsmöglichkeit nahezu in Echtzeit kann der Kunde wesentlich kapitalmarktnäher agieren als dies vor Einführung solcher Internet-basierter Angebote im Bankengeschäft vorstellbar war (dass die Wahrnehmung solcher Angebote aus Kundensicht nicht immer sinnvoll ist, soll hier nicht diskutiert werden – entscheidend ist, dass sich die Handlungsoptionen des Kunden wesentlich verbessert haben). Im Gegensatz dazu erhält der Kunde Stand 6/2000 bei fast allen Angeboten von Versicherungen oft nur die (sehr beschränkte) Möglichkeit der reinen Informationsversorgung. [Zwischenzeitlich hat sich hier – wie seinerzeit prognostiziert – viel verbessert, doch hinken die meisten Versicherungen den Banken nach wie vor mit Internet-basierten Angeboten hinterher.]

Eine Neuorientierung der klassischen Anbieter ist hier erforderlich. Einige Versicherungsunternehmen, wie z.B. Partnerunternehmen des Online-Marktplatzes für Versicherungen „eInsurance.de“, unterstützen zumindest die Anbahnungsphase eines Abschlusses mit Hilfe des Internets. Der Kunde kann online individuell relevante Informationen einholen, um im Anschluß daran über einen anderen gewünschten Kanal den Abschluß zu tätigen.

Beispielhaft für einen ganzheitlich internetbasierten Prozeß seien hier die Unternehmen HUK-Coburg und DA-direkt genannt. Bei beiden Versicherungsanbietern kann der Kunde seine gewünschten Versicherungsbeiträge online berechnen lassen und ggf. online direkt eine Versicherung kontrahieren.

Bei allen Online-Abschlüssen ist zu beachten, dass die Vergleichsergebnisse mit Skepsis zu betrachten sind, wenn es sich um Finanzprodukte handelt, die sich nicht nur über quantifizierbare Daten unterscheiden lassen, sondern bei denen

⁶ [Zwischenzeitlich hat der Marktführer Allianz sein Internetangebot – insbesondere im Hinblick auf den in Abschnitt D diskutierten convenience-Aspekt – deutlich verbessert.]

auch qualitative Kriterien relevant sind. Anbieter, die nur reine Tarifvergleiche durchführen, liefern aus Nachfragesicht oft nur unbefriedigende Ergebnisse⁷.

C.III Unterschiede zwischen Banken- und Versicherungsmarkt

Auch hinsichtlich des Themas Vertrauen, welches die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beratung sowohl im Banken- als auch im Versicherungssektor darstellt, besteht ein großer Unterschied zwischen beiden Bereichen. Vergleicht man das Vertrauen, welches von Seiten des Kunden einem Bankberater entgegengebracht wird, im Gegensatz zu dem Vertrauen, welches dem Versicherungsvertreter dargebracht wird, so ist dies gegensätzlich: Wie bekannt ist, erfreuen sich bspw. die Finanzberater einer Privatbank über vorausseilendes Vertrauen ihrer Kunden, hingegen lässt sich gegenüber den Beratern für den Versicherungssektor eine eher skeptische Haltung feststellen. Das Misstrauen, von einem Versicherungsberater hinsichtlich einer zu großen Anzahl von Versicherungen beraten zu werden, als nach einer kompetenten Bedarfsanalyse nötig wäre, sitzt tief. Umgekehrt haben die Kunden auch weit weniger Skrupel, im Schadensfall gegenüber der Versicherung falsche Angaben zu machen als dies gegenüber ihrer Bank der Fall ist. Im zusammenwachsenden Finanzdienstleistungsmarkt, bspw. auf dem Gebiet der Altersvorsorge, stellt der Aufbau von dafür langfristig erforderlichen Vertrauensbeziehungen für viele Versicherungen eine Herausforderung dar.

Dieses Problem wird in Kapitel D.II (Multi-Channel-Ansatz) noch einmal aufgegriffen und es werden dort Lösungsansätze mit Unterstützung des Internets vorgestellt.

C.IV Folgen der Marktentwicklung

Sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Anbieterseite von Bank- und Versicherungsleistungen lassen sich veränderte Verhaltensweisen als Reaktion auf aktuelle Entwicklungen beobachten. Durch den gezielten Einsatz von Informationstechnologien lassen sich neue Chancen realisieren: Die Beschleunigung sowie die kostengünstige Gestaltung von Geschäftsprozessen bei den Anbietern ermöglicht die Erschließung neuer Märkte sowie die Intensivierung der Kundenbeziehungen durch One-to-one-Beratung der Kunden.

Folgendes Beispiel⁸ soll zunächst das hohe Einsparpotenzial, welches durch die Wahl des Vertriebskanals realisiert werden kann, illustrieren. Bei Abschlüssen von Standard-Sachpolice in den USA im Jahre 1999 ergaben sich je nach

⁷ Vgl. (Kundisch et al. 2001).

⁸ Vgl. Meridien Research (1999).

Vertriebskanal große Unterschiede in den Abschlußkosten: Bei Inanspruchnahme einer Versicherungsagentur traten Kosten in Höhe von 37 US-\$ auf, über das Call Center reduzierten sich diese auf 22 US-\$ und bei Abschluß über das Internet betragen sie nur noch 1,20 US-\$.

Welche Folgen lassen sich nun aus der verstärkten Integration des Internet für die aktuelle und zukünftige Marktentwicklung ableiten? Sinkende Transaktionskosten, geringere Markteintrittsbarrieren lassen neue Konkurrenten als Intermediäre⁹ entstehen. Nähere Ausführungen in dem Bereich der neuen Intermediation erfolgen im Kapitel D.VI.

Abbildung 9 zeigt beispielhaft eine Auswahl neuer Intermediäre, die – getrieben von den Entwicklungen der IT – in etablierte Geschäftsbereiche des Bankgeschäftes, wie z.B. den Wertpapierhandel oder das Beratungsgeschäft, eindringen.

IT-getrieben greifen neue Intermediäre etablierte Geschäftsbereiche des Bankgeschäftes an

- im Wertpapierhandel 
- in der Beratung 
- im Research 
- im IPO-Geschäft 
- durch neue Handelsplattformen

Abb. 9: Konkurrenz durch neue Intermediäre

Um die Vorteile einer Allianz zwischen Unternehmen und Intermediär aufzuzeigen, soll folgendes kurzes Beispiel dienen: Im November 1999 ging das führende internetbasierte Einzelhandelsunternehmen amazon.com eine Kooperation mit dem (internetbasierten) Kreditkarteninstitut NextCard Inc. ein. Dies stellt ein Beispiel für eine win-win-relationship dar: NextCard Inc. gewinnt gezielt interessante Kundengruppen und kann sich dabei über einen großen Zuwachs an Kunden erfreuen [der Status im November 2001 betrug über 38 Millionen amazon.com-Kunden im Vergleich zu 13 Millionen bei Beginn der

⁹ Unter Intermediär verstehen wir eine Organisation, die in den Tauschvorgang von Leistungen zwischen (mindestens) zwei Wirtschaftssubjekten eingeschaltet ist; vgl. (Dümpe et al. 1998).

Kooperation]. Der Verbund liefert zudem einen immensen Mehrwert durch die Qualität der Kundeninformationen: Man stelle sich vor, wie viel amazon.com über Kunden weiß, deren Kaufgewohnheiten aus Kreditkartengeschäften und deren Interessen und Vorlieben aus der Einholung Internet-basierter Informationen und Käufen von Büchern, CDs etc. bekannt sind.

Viele der oben diskutierten Neueinsteiger, wie z.B. Amazon, Yahoo! – aber auch solche aus dem Finanzdienstleistungsbereich wie Comdirect, Consors und E-Trade – haben derzeit Schwierigkeiten, wirtschaftlich die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen zu können. Unabhängig hiervon haben sie jedoch auf den Gesamtmarkt große Wirkung: Durch ihr Auftreten schaffen sie weitreichende Transparenz hinsichtlich der am Markt agierenden Anbieter und deren Angebote. Im Bankenbereich, gehen die Margen für die etablierten Anbieter bei traditionellen Geschäften kontinuierlich in Richtung Null, als Beispiel betrachte man nur die Transaktionskosten bei Wertpapiergeschäften. Ähnliches ist auch im Versicherungsbereich zu erwarten: Traditionelle Geschäfte werden in Zukunft weder zu positiven Ergebnissen noch zur Kundenbindung beitragen.

Eine zentrale Aussage von P. Drucker in seinem Beitrag „Innovate or Die!“ lautet: „The dominant financial-services institutions have not made a single major innovation in 30 years.“ Daraus lässt sich die Herausforderung für eine erfolgreiche Zukunft von Finanzdienstleistern ableiten: Finanzwirtschaftliche und technologische Innovationen sind zukünftig in besonderem Maße überlebensnotwendig, um sich als Unternehmen innerhalb der aktuellen Marktentwicklung behaupten zu können.

Welche Strategie hierbei zukünftig erfolgreich sein wird, soll im folgenden Kapitel an unterschiedlichen Ansätzen diskutiert werden.

D Kundenindividuelle Finanzlösungskonzepte für den Banken- und Versicherungsmarkt

Im nachfolgenden Abschnitt wollen wir auf die soeben aufgezeigte, aktuelle Situation aufsetzen und verschiedene Aspekte einer – sowohl für die Anbieter von Versicherungs- und Bankdienstleistungen als auch für die Kunden – zukünftig erfolgreichen Strategie der Integration des Internet in bisherige Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten aufzeigen.

D.I Zukünftig erfolgreiche Marktbearbeitungsstrategien

Eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen des Finanzdienstleistungsbereiches wird die Wahl der richtigen

Unternehmensstrategie sein. Die Frage, welche strategische Option sowohl in der Banken- als auch in der Versicherungsbranche zu einer Winner-Strategie wird, gewinnt zunehmend an Bedeutung.

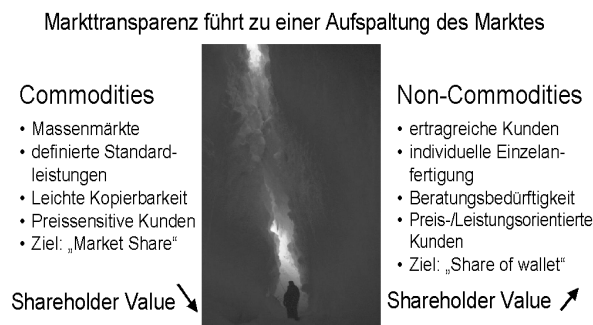


Abb. 10: Folgen der Marktentwicklung

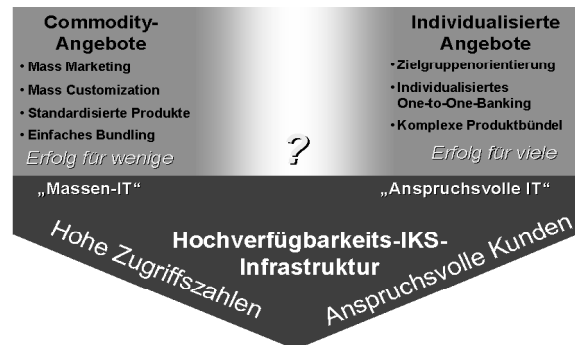


Abb. 11: Erfolgreiche Marktbearbeitungsstrategien

Die beobachtbaren Entwicklungen am Markt führen mittel- bis langfristig zu einer Aufspaltung des Marktes (siehe hierfür Abbildung 10) und somit zu zwei möglichen Marktbearbeitungsstrategien (siehe auch Abbildung 11), welche aus unterschiedlichen Gründen aber beide einer Hochverfügbarkeits-IKS-Infrastruktur bedürfen. Auf der einen Seite existieren Commodity-Produkte, also Massenprodukte bzw. fest definierte Standardleistungen. Preissensitive Kunden orientieren sich an diesen leicht zu vergleichenden Produkten. Mittels Fusionen versuchen viele Unternehmen hier die Strategie des Kostenführers umzusetzen. Auf transparenten Netzmärkten haben Anbieter von Commodities (aufgrund steigendem Wettbewerb, wachsendem Margendruck etc.) jedoch kaum eine Möglichkeit, Gewinne zu realisieren – wenn sie nicht bereits als Kostenführer am Markt auftreten können oder kurzfristig zu Kostenführern werden. Dies kann jedoch keine Strategie für viele sein, da es naturgemäß nur einen (oder wenige) Kostenführer geben kann¹⁰.

Auf der anderen Seite existiert ein Bedarf für Problemlösungen mit Non-Commodities, d.h. Produktbündel und Dienstleistungen in individueller Einzelanfertigung. Die Anbieter differenzieren sich hierbei von ihren Konkurrenten und zielen dabei auf beratungs- und convenience-bedürftige

¹⁰ Laut einer Forit-Studie vom April 2000 werden die heutigen Direktversicherer zukünftig zu reinen Internetanbietern. Es wird also eine ähnliche Entwicklung prognostiziert, wie wir dies im Bankenbereich oben am Beispiel Comdirect diskutiert haben. Im Zusammenhang mit der soeben beschriebenen Strategie der Kostenführerschaft erscheint dies nachvollziehbar, da sich ein Direktversicherer – ohne für das Geschäft nicht zwingend erforderlichen Overhead durch persönliche Berater – auf kosteneffiziente Vertriebswege wie das Internet fokussieren muss, um langfristig überleben zu können.

Kunden, die besonderen Service suchen und bereit sind, diesen auch finanziell zu honorieren. Diese – im Gegensatz zur defensiven Strategie der Kostenführerschaft – offensive Strategie der Differenzierung geht den Weg vom individuellen Kundenproblem hin zur individuellen Lösung. Individualisiertes One-to-one-Marketing, unterstützt durch die Entwicklung der IT und den richtigen Einsatz von persönlicher Betreuung, stellt nach unserer Überzeugung im Vergleich zur Kostenführerschaft für wesentlich mehr Anbieter die zukünftig erfolgreichere Strategie dar. Auch laut der o.g. Studie können die klassischen Versicherer den Markt mittelfristig dominieren, wenn sie heute die Weichen richtig stellen. Für die zukünftige Strategie bedeutet dies eine Ausrichtung der Unternehmen auf individuelle Problemlösungen der Kunden und eine sinnvolle Integration des Internets in die Relationship-Maßnahmen der Unternehmen.

Für große Versicherungsunternehmen kommen beide strategischen Optionen grundsätzlich in Frage, für die kleinen aufgrund fehlender „economies of scale“ nur die Differenzierungsstrategie. Am schwierigsten stellt sich die strategische Problemstellung für die mittelgroßen Unternehmen dar, die für Differenzierungsstrategien in Nischenmärkten zu groß, aber für Kostenführerschaftsstrategien zu klein sind.

Dieses Problem stellt sich auch bei der Sichtbarkeit im Internet: Die Commodity-Anbieter, sofern sie wirtschaftlich überleben, können sich aufgrund ihrer Größe als Kostenführer auch bei geringen Margen den kostenintensiven Aufbau einer Marke im Internet leisten. Gleiches gilt mit klaren Zielgruppenstrategien, bei denen man sich im Internet bspw. Virtual Communities (siehe Abschnitt D.V) bedienen kann, für die Differenzierer, falls sie ihre Leistungen individuell ausgerichtet am Markt platzieren und hinreichende Preise für ihre Leistungen erzielen können.

Weniger Erfolgchancen haben die mittelgroßen Versicherungen, die als Anbieter Gefahr laufen, „zwischen den Stühlen zu sitzen“ und sich keiner klaren Seite zuschlagen können. Bspw. können sie sich im Internet kein hinreichend starkes Branding für den Massenmarkt leisten, sind aber andererseits nicht wendig und flexibel genug, um mit (wechselnden) Nischenstrategien erfolgreich zu sein. Eine mittlere Strategie ist daher kaum zu realisieren.

Abbildung 12 veranschaulicht die beiden verbleibenden strategischen Optionen graphisch.

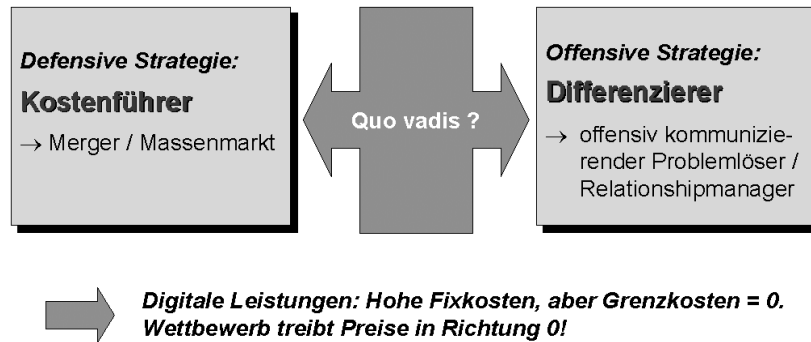


Abb. 12: Strategische Optionen

Wie sollte nun eine solche, zukünftig erfolgreiche Differenzierer-Strategie aussehen und welche Rolle spielt dabei der Kanal Internet? Im folgenden werden unterschiedliche Ansätze auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmensstrategie aufgezeigt.

D.II Multi-Channel-Ansatz

Kommen wir noch einmal zurück auf die schwierige Vertrauensposition, die ein Versicherer in den Augen seiner (potenziellen) Kunden besitzt. Dem Ziel einer Verbesserung dieser Vertrauensposition zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen kommt der Versicherer dann näher, wenn er dem Kunden das Gefühl vermitteln kann, individuell und nicht standardisiert als anonymer Massenkunde „betreut“ zu werden. Nachdem die Beratungsqualität im Finanzdienstleistungssektor nachweislich verbesserungswürdig ist und die ohnehin nicht zufriedenstellende Qualität der Beratungen in den letzten Jahren sogar weiter abgenommen hat, wird eine kundenzentrische – im Gegensatz zur bisherigen produktorientierten – Ausrichtung der Unternehmen zunehmend wichtiger¹¹. Maßnahmen im Bereich des Customer-Relationship-Managements stellen den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt und versuchen, eine langfristige, für beide Seiten nutzengenerierende Beziehung aufzubauen.

Um eine individuell auf den Kunden zugeschnittene Beratungsleistung zu ermöglichen, ist eine Gesamtsicht auf den Kunden notwendig. Analog zu dem im Finanzdienstleistungssektor bekannten Begriff des Multi-Channel-Banking für den Bankenbereich sollte auch in der Versicherungsbranche die Kommunikation zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen über alle Kanäle erfolgen können. Laut einer Analyse von KPMG erwartet bereits eine große Anzahl an Kunden unterschiedliche Zugangswege zu ihrem Finanzdienstleister, so dass das Management und Angebot eines intelligenten Kanalmixes zu einem

¹¹ Vgl. Tenhagen (2000).

entscheidenden Erfolgsfaktor für die Unternehmen geworden ist¹². In so weit unterstreicht diese Anforderung auch die Gemeinsamkeit von Banken- und Versicherungsmarkt: Der Kunde sollte idealer Weise in einer One-to-one-Beziehung von seiner Bank oder Versicherungsunternehmen betreut werden und dies über alle zur Verfügung stehenden Kanäle.

Abbildung 13 veranschaulicht die individuelle Betreuung des Kunden über mehrere Kanäle und mit Unterstützung der IT.

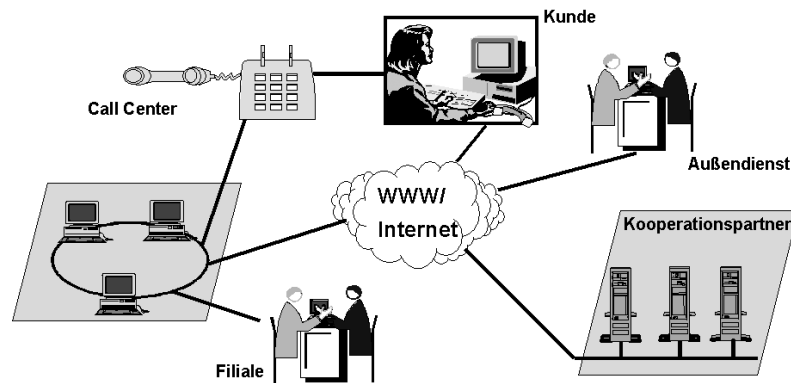


Abb. 13: Individuelle Finanzdienstleister im Internet- und Multi-Channel-Banking

So kann eine Multi-Channel-Strategie im Versicherungswesen darüber hinaus auch über den mobilen Kanal erfolgen. Denkbar sind hier beispielsweise Angebote über mobile Endgeräte als Location-Based-Services bei individuellem Bedarf des Kunden; so ist hier an Angebote bestimmter Versicherungstypen, wie z.B. zeitlich beschränkte KfZ-Teil-, Vollkasko- oder Reisegepäckversicherung beim Überschreiten von bestimmten Ländergrenzen mit hohen Diebstahlrisiken, zu denken. Auch ist bspw. die Schadensmeldung eines Autounfalls über mobile Kanäle eine sinnvolle Möglichkeit, dem Kunden über situationsadäquaten und zeitnahen Service Mehrwert anzubieten.

[Zwischenzeitlich scheint auch der Multi-Kanal-Bedarf empirisch gesichert zu sein. Ergebnisse einer aktuellen Studie¹³ bzgl. der Multi-Kanal-Nutzung in Deutschland berichten, dass rund 85% der Befragten über 18 Jahren in den vergangenen 12 Monaten mindestens drei der Interaktionskanäle „Persönlicher Kontakt“, „E-Mail“, „Website“, „Telefonischer Kundendienst“, „Brief“ oder

¹² Vgl. KPMG (2000).

¹³ Die Befragung wurde im Juni 2001 von Cambridge Technology Partners durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 560 junge Konsumenten über 18 Jahren nach ihrem Kommunikations- und Interaktionsverhalten entlang des Kaufprozesses.

„Fax“ genutzt haben. Jeder zweite Befragte greift diesbezüglich sogar auf vier Kanäle zurück.]

Die individuelle Mehrkanalbetreuung des Kunden mit Unterstützung der IT – wie sie also heute von den Kunden nachgefragt und laut Studien bereits genutzt wird – ist bereits seit 10 Jahren Forschungsgegenstand des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering der Universität Augsburg. Im Bereich kundenzentrierter Informationssysteme durch Personalisierung, Individualisierung und Situierung von Kundeninteraktionen hat sich der Lehrstuhl in den letzten Jahren weitreichendes Know-how aufgebaut¹⁴. In von der Deutschen Forschungsgemeinschaft durchgängig geförderter Forschung entwickelte und in Kooperationsprojekten mit renommierten Finanzdienstleistungsunternehmen in Deutschland eingesetzte Konzepte beinhalten profundes Wissen über die intelligente Bewirtschaftung von Kundenbeziehungen und die Intensivierung der Kundenbindung von wertschöpfungsstarken Kunden durch individuelle Ansprache, wie es die Hauptziele von Customer-Relationship-Management Aktivitäten sind.

D.III One-to-one-Kundenbeziehung

Wie Abbildung 14 aufzeigt, besitzen die Kunden von Bank- und Versicherungsunternehmen unterschiedliche, individuelle Ziele, die sie bei der Erledigung ihrer Finanzgeschäfte verfolgen. Zwei grundsätzliche Ausrichtungen lassen sich hierbei feststellen: Der preissensitive Kunde richtet seine ganze Aufmerksamkeit auf quantitative Faktoren der Finanzdienstleistungen, also auf rein rechnerisch nachvollziehbare Aspekte. Im Gegensatz dazu beachtet der convenience-orientierte Kunde schwerpunktmäßig qualitative Faktoren, wie z.B. hohen Service, Bequemlichkeit oder Vertrauen.

Eine mögliche Marktstrategie, um den preissensitiven Kunden zu begegnen, wäre, ihnen als Kostenführer quantitative Vorteile zu verschaffen und dabei an den geringen Margen über die Masse der Geschäfte zu verdienen, so z.B. über die Rolle eines Kostenführers. Auf wettbewerbsintensiven, transparenten Märkten sind hier langfristig jedoch nur für wenige Anbieter Erfolgchancen vorhanden. Bei steuer-orientierten Angeboten oder bei Risikodiversifikation kann der Anbieter dem Kunden mehr Nutzen stiften als ihm selbst Aufwand entsteht. Auch die Marktstrategie gegenüber convenience-orientierten Kunden sollte eine kosteneffiziente Maximierung desjenigen Services sein, bei dem die Kunden für ihren individuellen Mehrwert mehr zu bezahlen bereit sind, als dem Anbieter Kosten entstehen.

¹⁴ Vgl. Fridgen et al. (2000a), Fridgen et al. (2000b) sowie Kundisch et al. (2001b).

Traditionelle Segmentierungsansätze greifen diese Bedürfnisse auf und versuchen mittels ca. drei bis fünf Kundensegmenten die Zufriedenheit dieser Zielgruppen mit Standardprodukten, die auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sind, zu erhöhen. Es liegt auf der Hand, dass bei dieser Art der Betreuung der Kunde als Individuum nicht erfolgreich beraten werden kann. Abbildung 14 zeigt auf, dass man damit nur wenigen Kunden auf dem Kontinuum der quantitativen und qualitativen Ziele gerecht werden kann. Noch schwieriger ist dies bei Kunden, die bspw. bei commodity-Produkten preissensitiv sind, aber bei (zeitsparenden, nutzenstiftenden) non-commodity-Produkten durchaus bereit sind, guten Service zu honorieren.

Durch die Fragezeichen in Abbildung 14 soll aufgezeigt werden, dass Finanzdienstleister heute häufig zwar über Terabyte von Daten über ihre Kunden, jedoch nicht über die Analysemöglichkeiten verfügen, um diesen auf deren Basis individuellen Service anbieten zu können. Die Qualität der für eine individuelle Betreuung notwendigen, entscheidungsrelevanten Informationen ist dabei oftmals mangelhaft.

Der einzelne Kunde befindet sich mit seinen Bedürfnissen jedoch in einer individuellen Kombination dieser zwei aufgezeigten, unterschiedlichen Ausrichtungen. Wenn man individuelle Kundenbeziehungen aufbauen möchte, genügen daher traditionelle Segmentierungsansätze nicht, sondern dann müssen die individuellen Bedürfnisse des Kunden herausgefunden und ihm gemäß seiner Präferenzen die geeigneten Leistungen angeboten werden können (Abbildung 15).

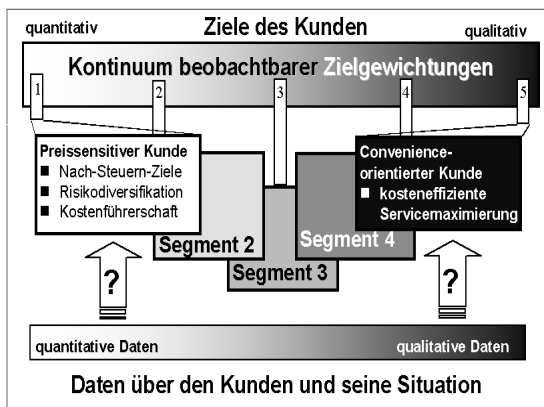


Abb. 14: Erschließung des Marktes durch Zielgruppenstrategien

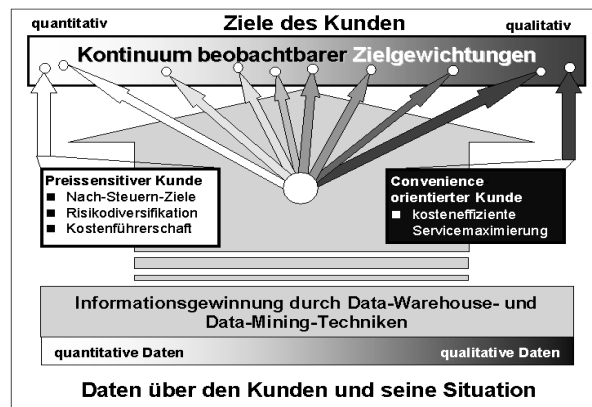


Abb. 15: Erschließung des Marktes durch One-to-one-Kundenbeziehungen

Informations- und Wissensverarbeitungstools auf Basis von Data-Warehouse- und Data-Mining-Techniken müssen bei größeren Unternehmen eingesetzt werden, um die gezielte Generierung von Informationen sowohl aus quantitativen als auch aus qualitativen Daten aus den verschiedenen

Vertriebskanälen zu unterstützen und damit die Basis für One-to-one-Beziehungen zu schaffen¹⁵. Abbildung 15 verdeutlicht, dass diese IT-Investitionen erforderlich sind, um an der Kundenschnittstelle besseren Service bieten zu können.

Hierbei sollte ein möglichst vollständiges Wissen über alle relevanten Parameter des Kunden¹⁶ – so bspw. Informationen über Einkommens- und Vermögenssituation, Steuerklasse, Anzahl der Kinder, bereits bestehende Finanzdienstleistungslösungen etc. – aus der Multi-Channel-Beziehung mit dem Kunden generiert werden. Wichtig hierbei ist jedoch, dass eine Vertrauensbeziehung zum Kunden besteht, welche diesem glaubhaft vermitteln kann, dass ihm die Nutzung dieser Daten durch zusätzlichen Service Nutzen stiftet (und nicht nur dem Anbieter) und diese selbstverständlich nicht an Dritte ohne sein Einverständnis weitergegeben werden.

D.IV Potenzialorientierung

Eine zusätzlich zu verfolgende Zielgruppenstrategie ist in Abbildung 16 dargestellt. Bisher sehr häufig anzutreffen – besonders bei Privatbanken – ist eine Segmentierung der Kunden nach einkommens- oder vermögensorientierten Kriterien. Je nach Einkommens- oder Vermögensstand konnten sich die Kunden über einen bestimmten Grad an Betreuungsintensität freuen. Kundengruppen wie die sogenannten „High Networth Individuals“ und „Ultra High Networth Individuals“¹⁷ genossen dabei eine sehr individuelle und persönliche Betreuung. Um diese Kunden an der Spitze der Einkommens-/Vermögenspyramide bemühen sich fast alle einschlägigen Anbieter, mit begrenztem Erfolg und daher sehr hohen Akquisitionskosten pro Kunde.

Um – im Gegensatz zu diesen heute profitablen Kunden – jedoch bereits frühzeitig mit weit geringeren Akquisitionskosten die zukünftig gewinnbringenden Kunden an das Unternehmen zu binden, sollte der Anbieter von Bank- oder Versicherungsdienstleistungen auch Zielgruppen mit Potenzialcharakter¹⁸ ansprechen und sie mit gezielten Produkten frühzeitig auf die Bank oder das Versicherungsunternehmen aufmerksam machen¹⁹. Hierbei

¹⁵ Vgl. Buhl/Wolfersberger (2000).

¹⁶ Vgl. Schackmann et al. (2000).

¹⁷ High Networth Individuals kennzeichnen sich durch ein liquides Vermögen ab 500.000 US-\$, Ultra HNWI-Kunden durch ein liquides Vermögen ab 50.000.000 US-\$, vgl. (Maltzan 1998).

¹⁸ Vgl. Buhl et al. (2002).

¹⁹ Der Finanzdienstleister MLP hat sich diesbezüglich bereits sehr erfolgreich auf die frühzeitige Rekrutierung von Hochschulabsolventen bzw. Akademikern von zukunftssträchtigen Studienfächern spezialisiert. Er kann hier einen ca. 50%igen Marktanteil in den einzelnen Zielgruppensegmenten aufweisen.

werden zwar in der frühen Phase der Kundenbeziehung kaum oder sogar negative Deckungsbeiträge für den Anbieter generiert, jedoch kann der gezielte Aufbau einer Vertrauensposition zwischen Kunde und Anbieter und das Sammeln relevanter Kundeninformationen die notwendige Basis für eine zukünftig profitable Kundenbeziehung schaffen²⁰.

Das Ziel hierbei ist es, die heute zwar noch nicht ertragreichen, dafür aber morgen gewinnbringenden Kunden für das Unternehmen zu gewinnen und ihnen den angemessenen „Sophistication Fit“ bzgl. individuell abgestimmten Leistungen, Beratung und Multichannel-Einsatz anzubieten. Die Herausforderung liegt nach dem Gewinnen der Kunden darin, sie an das Unternehmen zu binden. Hierfür müssen geeignete Konzepte entlang dessen Lebenszyklus entwickelt und angewendet werden, die bspw. sicherstellen, dass ein vielversprechender Hochschulabsolvent auch auf dem Karriereweg adäquat wachsende Betreuung erhält.

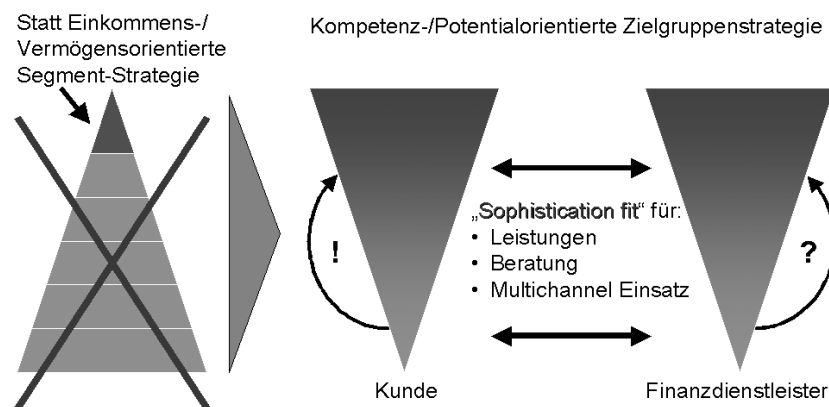


Abb. 16: Individualisiertes One-to-one Marketing

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering der Universität Augsburg weist in dem Bereich der frühzeitigen Sicherung von „Elite-Nachwuchs“ weitreichende Erfahrungen auf. Sowohl in Konzepten zur Zielgruppenanalyse, in denen neben traditionellen Segmentierungsmethoden auch zusätzliche Kriterien, wie bspw. die Technikaffinität oder die Ertragspotenziale der jeweiligen Kundengruppen berücksichtigt wurden, als auch in eigens auf die Förderung und Entwicklung besonders qualifizierter Studierender abgestimmten Programmen und Lehrangeboten ist es dem Lehrstuhl gelungen, gebündeltes Know-how im Bereich der frühzeitigen Identifikation profitabler Zielgruppen aufzubauen.

²⁰ Vgl. Dzienziol et al. (2001).

D.V Virtual Communities

Eine gezielte Möglichkeit, convenience-orientierte Kunden anzusprechen, ist das Anbieten oder die Kooperation mit Virtual Communities. Virtual Communities sind internetbasierte Plattformen mit spezifischen Produktangeboten, Kommunikationsforen oder Informationsdiensten, die sich jeweils an bestimmte Zielgruppen richten. Sie werden von ihren Mitgliedern regelmäßig besucht und verschaffen ihnen mit ihren Angeboten einen zunehmenden Mehrwert.

Ausgewählte Beispiele für Virtual Communities sind in Abbildung 17 aufgeführt.



Abb. 17: Virtual Communities

Für die gezielte Nutzung von Virtual Communities kommen unterschiedliche Möglichkeiten für Bank- und Versicherungsanbieter in Betracht. So können sie selbst als Virtual Community auftreten und ihre Bestandskunden auf diesem Weg enger an sich binden. Des Weiteren lassen sich mittels Kooperationen mit gezielt dafür ausgesuchten Partnerunternehmen eine Virtual Community schaffen, um so gemeinsame Kunden zu gewinnen. Eine dritte Möglichkeit besteht, wenn die Bank- oder Versicherungsunternehmen als Content-Provider mit Virtual Communities zusammenarbeiten, um auf diesem Wege für sie interessante Neukunden zu akquirieren.

D.VI Neue Arten von Intermediation

Die bisher beschriebenen Veränderungen des Marktes und aller beteiligten Marktteilnehmer erfordern eine neue Form der Leistungserstellung sowie alternative Vertriebsformen für Marktleistungen. Wie wir bereits in Kapitel C.IV angesprochen haben, werden (Finanz-) Intermediäre auch in Zukunft eine

wichtige Rolle bei der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten und Akteure spielen.

Veranschaulichen wir uns eine solche Situation an folgendem, allgemeinen Beispiel, siehe hierzu zunächst Abbildung 18. Die Ausgangssituation eines Kunden besteht aus einem komplexen, finanzwirtschaftlichen Problem. Zur Lösung dieses Problems benötigt er unterschiedliche Produkte bzw. Beratungsleistungen. Er kann sich nun persönlich auf dem Markt bewegen und Teillösungen für sein Problem suchen, einen Intermediär benötigt er hierfür nicht. Dies ist jedoch meist verbunden mit dem Nachteil, dass – unterstellt, er findet zu jedem Teilproblem ein passendes Produkt bzw. Beratung – die Kombination aller Teillösungen nicht die optimale Problemlösung für ihn darstellt. Der Kunde muss also die Koordinationsleistung für die einzelnen Dienstleister übernehmen. Ein weiteres Manko in diesem Szenario ist, dass viele Anbieter Leistungen anbieten, so dass in Folge davon traditionelle (Universal-) Finanzdienstleister einem zunehmend härteren Wettbewerb durch neue Anbieter aus dem In- und Ausland ausgesetzt sind.

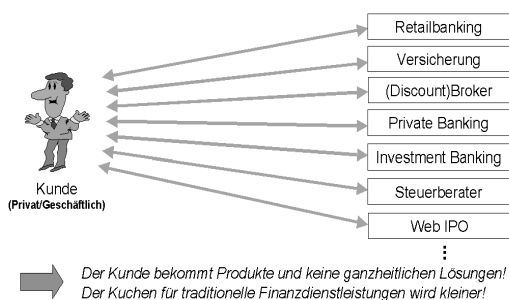


Abb. 18: Dis-Intermediation der Wertschöpfungskette – heute

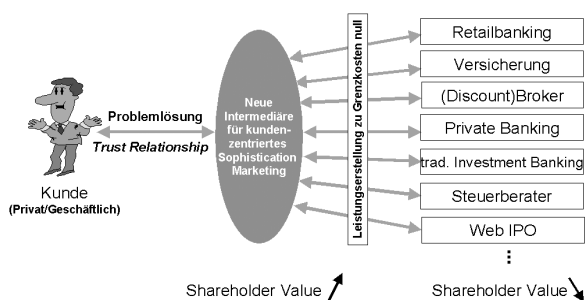


Abb. 19: Re-Intermediation der Wertschöpfungskette – morgen

Wie bereits angesprochen, werden aufgrund der beobachtbaren Marktveränderungen u.a. durch die weiterhin zunehmende Integration des Internets einerseits ehemalige Intermediationsfunktionen vom Markt verschwinden²¹ und andererseits neue hinzu kommen; in diesem Fall sprechen wir daher von Re-Intermediation. Eine neue Re-Intermediationsfunktion kann in unserem Beispiel die zentrale Bereitstellung aller für den Kunden benötigten Leistungen in einer Art von „kundenzentriertem Sophistication Marketing“ sein. Der Intermediär bürgt in diesem Fall für die Qualität der Leistungen, die er – auf den Bedarf des Kunden zugeschnitten – auf dem Markt gesucht und bewertet hat. Abbildung 19 veranschaulicht dies graphisch.

²¹ Als Beispiel für eine solche Disintermediation sei das Umgehen von Auktionatoren genannt, deren Funktion auch direkt über das Internet erfolgen kann.

Die Vorteile, die der Kunde durch den Kontakt zu dem Intermediär erfährt, sind neben Convenience-Aspekten die verbesserte Qualität der angebotenen Leistungen. Dies bedeutet, dass der Kunde mit dem Angebot des Intermediärs eine für sein Problem individuellere und bessere Lösung erhält, als dies mit den zahlreichen Teillösungen ohne Hilfe des Intermediärs der Fall wäre. Der Nutzen für den Kunden ist also bei einem individualisierten Angebot über den Intermediär um ein Vielfaches höher als dies bei der Eigenzusammenstellung durch Teillösungen der Fall gewesen wäre. Ein solcher Intermediär, dessen „asset“ die Kundenbeziehung ist, wird auch weit weniger von Umfeldveränderungen tangiert als ein produktorientierter Anbieter. Wenn in Zukunft bspw. die Ertragssteuerbefreiung von Lebensversicherungen weiter eingeschränkt oder (aus Gründen der Vereinheitlichung von Wettbewerbsbedingungen) abgeschafft wird, so ist dies für einen auf dem Produkt Lebensversicherung aufbauenden Anbieter ein ggf. existenzbedrohendes Problem. Für einen kundenzentrierten Intermediär stellt dies dagegen kein nennenswertes Problem dar, da er das unattraktiver gewordene Produkt in seinem Problemlösungsbündel einfach durch ein anderes (bspw. einen Zerobond) ersetzen kann.

Der Shareholder-Value der produktorientierten Anbieter dürfte im Zeitablauf sinken, da sie sich durch zunehmenden Wettbewerb bei Grenzkosten von Informationsprodukten nahe Null und demzufolge sinkenden Margen nur schwer (und wenn, dann nur als Kostenführer) auf dem Markt behaupten bzw. Gewinne realisieren können.

Der Shareholder-Value von Intermediären kann auch in einer solchen Situation steigen, da sie den Kunden als Differenzierer individuellen Mehrwert statt leicht vergleichbarer Standardleistungen bieten können und daher sehr viel leichter auskömmliche Preise erzielen können. Bei gutem Service können sie bei der Lösung der Kundenprobleme Nutzen stiften, welcher ihre Kosten bei weitem übertrifft und sich somit eine Basis für langfristige win-win-relationships schaffen.

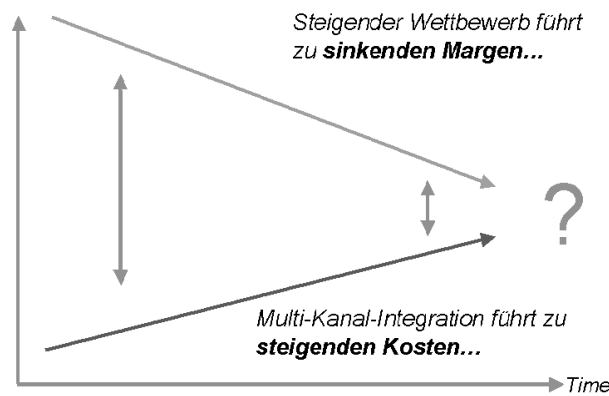
E Zusammenfassung und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag haben wir aufgezeigt, dass im Banken- und Versicherungsumfeld das Internet als Vertriebs- und Kommunikationskanal in Zukunft aller Voraussicht nach einen wesentlichen Einfluss auf die Interaktion von Kunde und Unternehmen haben wird. Basierend auf aktuellen Marktbeobachtungen lassen sich nach unserer Überzeugung folgende Einschätzungen bzgl. einer zukünftig erfolgreichen Unternehmensstrategie festhalten:

- Die offensive Strategie der Differenzierung stellt im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft für viele Anbieter eine erfolgsversprechende Möglichkeit der Marktbearbeitung dar. Die Anbieter differenzieren sich hierbei von ihren Konkurrenten, indem sie vom Kundenproblem ausgehend durch One-to-one-Marketing, guter IT-Unterstützung und dem richtigen Einsatz persönlicher Betreuung individuelle Lösungen für ihre Kunden anbieten.
- Um eine auf den Einzelkunden zugeschnittene Beratungsleistung zu ermöglichen, ist eine Gesamtsicht auf den Kunden notwendig. Das Management und Angebot eines intelligenten Kanalmixes stellt hierbei einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Bank- und Versicherungsunternehmen dar.
- Der Kunde sollte gemäß seiner individuellen Bedürfnisstruktur (als eine Kombination aus der breiten Palette zwischen Preissensitivität und Convenience-Orientierung) in einer One-to-one-Kundenbeziehung betreut werden.
- Um bereits frühzeitig Kunden mit Potenzialcharakter für das Unternehmen zu gewinnen, sollte eine potenzialorientierte Zielgruppenstrategie in die Marktbearbeitungsaktivitäten der Unternehmen integriert werden.
- Virtual Communities bieten eine kreative wie erfolgreiche Möglichkeit, neue und convenience-orientierte Kunden auf das Bank- oder Versicherungsunternehmen aufmerksam zu machen.
- Neue Arten von Intermediären werden in der Wahrnehmung neuer Aufgaben eine wichtige Rolle bei der Kommunikation zwischen Kunde und Dienstleistern einnehmen. Bei der zentralen Bereitstellung von individuell auf das Kundenproblem zugeschnittenen Einzeldienstleistungen bspw. werden Intermediäre einen hohen Mehrwert für Kunde und Unternehmen stiften.

Insgesamt betrachtet, scheinen die traditionellen Finanzdienstleistungsunternehmen bei einerseits sinkenden Margen aufgrund steigendem Wettbewerb und andererseits steigenden Kosten aufgrund von Multi-Kanal-Integrationsansätzen auf eine schwierige Geschäftsentwicklung zu blicken. Abbildung 20 veranschaulicht dies graphisch. Der einzig erfolgreiche Ausweg aus dieser immer enger werdenden Entwicklung führt wie dargestellt zu einer wohl überlegten und in die Unternehmensstrategie eingeflochtenen Differenzierungsstrategie, die Raum für viele Gewinner auf dem Markt bietet.

Insgesamt scheinen Finanzdienstleistungsunternehmen...



...eine schlechte Geschäftsentwicklung zu nehmen.

Abb. 20: Geschäftsentwicklung von Finanzdienstleistungsunternehmen

Wie Martin Kohlhausen bereits im Jahre 1998 treffend formulierte, bilden neben der Informationstechnologie die Mitarbeiter den zweiten, wesentlichen Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Agieren am zukünftigen Markt. Daher ist es erforderlich, vorhandenes Kapital auch in die Qualifikation und Weiterbildung von Mitarbeitern zu investieren und nicht nur in deren Abbau. Die Ausgabe von Greencards für IT-Fachkräfte aus dem Ausland bekräftigt diese Forderung nach zusätzlichem, fachspezifischem Know-how für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Mit dem Aufbau eines von der Bayerischen Staatskanzlei geförderten Kompetenzzentrums Wirtschaftsinformatik mit dem Schwerpunkt IT/Finanzdienstleistungen an der Universität Augsburg unter der Federführung unseres Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering der Universität Augsburg sollen für den Standort Bayern weitreichende Kompetenzen an der Schnittstelle von IT und Finanzwirtschaft mit den Zielen des Wettbewerbsvorteils für den Standort Bayern, Technologietransfer in regionale und überregionale Unternehmen sowie Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen ausgebaut werden. Die Universität Augsburg und der genannte Lehrstuhl wollen in diesem Großprojekt ihre traditionelle Financial Management Stärke mit der neu aufgebauten E-Commerce-Kompetenz – bereits heute existiert mit neun Professuren im Bereich der Angewandten Informatik und der Wirtschaftsinformatik der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät ein stark ausgeprägtes Profil in diesem Bereich – verbinden und diese im Rahmen von Kooperationsprojekten mit Unternehmen aus der Region und ganz Deutschland zum Einsatz bringen.

Mit zwei Zitaten aus vergangener Zeit über die noch vor wenigen Jahren vorherrschenden gegensätzlichen Standpunkte des aus damaliger Sicht weisen Umgangs mit der Zukunft wollen wir unsere Ausführungen beenden. Einerseits verkündete

Pablo Picasso die These: „Computer are useless. They can only give answers.“ Diese Aussage lässt sich auf die in diesem Beitrag beschriebenen Anbieter von Commodities übertragen, bei denen die IT tatsächlich nur Antworten gibt, die in diesem Fall in Bezug auf die transparenten Dienstleistungen des Marktes im Zuge von Kostenführerstrategien häufig „weniger Menschen“ bedeutet, [wie dies aus den Verlautbarungen der Finanzdienstleistungsinstitute gegen Ende des Jahres 2001 allenthalben kommuniziert wird.]

Für die von uns beschriebene Differenzierer-Strategie mit einer gezielt eingesetzten Kombination von maschinellen und menschlichen Aufgabenträgern im fruchtbaren Zusammenwirken mit jeweiliger Nutzung der spezifischen komparativen Vorteile dürfte dagegen eher das abschließende Zitat von Franklin D. Roosevelt zutreffen, der schon damals wusste: „Die einzigen Grenzen unseres Umgangs mit der Zukunft sind unsere Zweifel in der Gegenwart.“

F Literatur

Buhl, H. U.; Roemer, M. (1996): „Das World Wide Web als Alternative zur Bankfiliale: Gestaltung innovativer IKS für das Direktbanking“. In: Wirtschaftsinformatik, 38, 6, 1996, S. 565-577.

Buhl, H.U.; Will, A. (1998): „Finanzintermediation durch Banken und technologischer Wandel aus Markt- und Produktionssicht“. In: Becker, M. et al. (Hrsg.): Unternehmen im Wandel und Umbruch, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998, S. 365-381.

Buhl, H. U.; Wolfersberger, P. (2000): „One-to-one Banking“. In: Riekeberg, M. v.; Stenke, K. (Hrsg.): Banken 2000 - Perspektiven und Projekte, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 189-211.

Buhl, H. U.; Kundisch, D.; Steck, W. (2002) : „Sophisticated Banking als erfolgreiche Strategie im Informationszeitalter“. Erscheint in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 2002.

Cambridge Technology Partners (2001): „Multi-Channel-Commerce in Deutschland“, 6/2001.

Dümpe, O.; Satzger, G.; Will, A. (1998): „Re-Intermediation und elektronische Koordination in Wertschöpfungsnetzen“. In: Tagungsband des Workshops „Kooperationsnetze und elektronische Koordination“, Frankfurt am Main, September 1998.

Dzienziol, J.; Schröder, N.; Wolf, C. (2001): „Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung“. In: Buhl, H. U.; Kreyer, N.; Steck, W. (Hrsg.): e-Finance, Springer-Verlag, Heidelberg, 2001, S. 63-86.

Fittkau & Maaß GmbH, Marktforschung und Beratung für Interaktive Medien (1999): „W3B-Studie“, 1999.

Forrester Research GmbH & Co KG (2000): „Internet-Versicherungen in Deutschland – Kundenwünsche, Marktprognosen und Wettbewerbstrends“, April 2000.

Fridgen, M.; Schackmann, J.; Volkert, S. (2000a): „Preference Based Customer Models for Electronic Banking“. In: Hansen, R.; Bichler, M.; Mahrer, H. (Hrsg.): Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems ECIS 2000, Wien (Austria), Volume 2, S. 819-825.

Fridgen, M.; Volkert, S.; Haarnagell, M.; Marko, D. (2000b) : „Kundenmodell für eCRM – Repräsentation individueller Einstellungen“, angenommener Beitrag für 3. FAN-Tagung 2000, Siegen (Deutschland).

G+J Electronic Media Service GmbH (1999-2001): „ACTA-Studien“, Hamburg, 1999-2001.

Heinrich, L. J. (1999): „Informationsmanagement“, Oldenbourg-Verlag, München, 6. Auflage, 1999.

Kundisch, D.; Dzienziol, J.; Eberhardt, M.; Pinnow, M. (2001a): „Vergleichsmöglichkeiten für Finanzdienstleistungsangebote im WWW“. In: Wirtschaftsinformatik, 43, 3, 2001. S. 305-315.

Kundisch, D.; Wolfersberger, P.; Calaminus, D.; Klöpfer, E. (2001b): „Enabling eCCRM: Content Model and Management for Financial services“. In: Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-34), Vol. VII, Hawaii, 2001.

KPMG Consulting AG (2000): “ePrivate Banking 2000”, Markt- und Wettbewerbsanalyse – Ergebnisversion, 2000.

Maltzan, B.-A. (1998): „Private Banking“. In: Betsch, O. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 905-917.

Meridian Research (1999): „Internet Based Insurance: Cutting costs and Gaining Customers“, 1999.

Schackmann, J.; Steck, W.; Hummel, S.; Rödl, K. (2000): „Eine ökonomische Betrachtung von Customer Relationship Management und individuellen Finanzdienstleistungen“, angenommener Beitrag für 3. FAN-Tagung 2000, Siegen, Oktober 2000.

Tenhagen, H.-J. (2000): „Contra zu ‚Banken – ist der Kunde König?‘“. In: Die Bank, 8, 2000, S. 511.